

УДК 316.46.058

JEL Classification: M19

Гаваагийн Батхуу

аспирант

Харьковский национальный экономический университет

им. Семена Кузнецца

Gavaa Batkhuu

phD student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА
ПРЕДПРИЯТИЙ МОНГОЛИИ**

**METHODOLOGY OF DETERMINATION EFFECTIVE STYLE OF
LEADERSHIP OF ENTERPRISES OF MONGOLIA**

Проанализированы экономические показатели развития, показатели легкости ведения бизнеса и экономической свободы Монголии. С учетом выявленных тенденций ведения бизнеса выделены особенности национальной модели лидерства Монголии. Обоснована необходимость определения эффективного, действенного стиля лидерства предприятий Монголии. На основе рассмотренных критериев и стилей лидерства разработана матрица определения эффективного стиля лидерства компании, которая учитывает уровень ее развития и уровень развития персонала.

Ключевые слова: лидерство, теории лидерства, модели лидерства, стили лидерства, жизненный цикл компании, уровень развития персонала.

Economic indicators of development, indicators of doing business and economic freedom of Mongolia are analyzed. Taking into account the revealed

tendencies of doing business, the peculiarities of Mongolia's national leadership model are highlighted. The necessity of determination effective leadership style of Mongolian enterprises is substantiated. Based on the criteria and leadership styles considered, a matrix for determining effective leadership style of company has been developed, which takes into account the level of its development and the level of staff development.

Key words: leadership, leadership theory, leadership models, leadership styles, company life cycle, personnel development level.

Постановка проблемы. Активность и успех деятельности любого предприятия и организации, состояние экономики страны прежде всего зависят от работы руководителя на разных уровнях – его лидерских способностей и стиля лидерства. Именно от выбранного стиля лидерства будут зависеть мотивация подчинённых, их отношение к труду, уровень и качество производительности, дисциплина, взаимоотношения в коллективе и многое другое. Неверно выбранный стиль лидерства демотивирует подчинённых, снижает эффективность их труда и не дает возможности достичь поставленных целей.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ состояния разработки определенной проблемы свидетельствует, что отдельные ее аспекты нашли отражение в научной литературе. В частности, вопрос лидерства, его значимости для обеспечения эффективной деятельности субъектов хозяйствования раскрыт в работах Вергилес Э.В., Виханского О.С., Грищенко И.М., Колоскова И.А., Крыловой Т.А., Филоновича С.Р., Грудзинской Е.Ю., Рязанова В.А., Семикова В.Л. и многих других.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Несмотря на значительный интерес к проблемам лидерства, недостаточно исследованными на сегодняшний день остаются вопросы определения действенного стиля лидерства с учетом национальных особенностей ведения бизнеса и современных тенденций экономического развития предприятий Монголии.

Цель статьи – на основании выявленных особенностей национальной модели лидерства обосновать методику определения эффективного стиля лидерства компаний Монголии.

Изложение основного материала исследования. По темпам экономического развития современная Монголия претендует на лидерство в Центрально-Азиатском регионе. По аналогии с динамично развивающимися «азиатскими тиграми» Монголию в среде западных экспертов называют центрально-азиатским волком. Еще в 2004 году в монгольской экономике зарегистрированы характерные для «азиатских тигров» темпы роста – 10,6%.

Наблюдалась положительная динамика увеличения стоимости ВВП и на протяжении последующих 2005-2016 гг. (табл. 1).

Таблица 1

Динамика экономических показателей развития Монголии
на протяжении 2005-2016 гг. [21]

| Дата | ВВП | | ВВП на душу населения | |
|------|--------------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | Значение, млн. долл. США | Изменение, % | Значение, долл. США | Изменение, % |
| 2016 | 11,03 | -5,89% | 3660 | -7,25% |
| 2015 | 11,72 | -3,93% | 3946 | -5,35% |
| 2014 | 12,2 | -3,02% | 4169 | -4,49% |
| 2013 | 12,58 | 2,36% | 4365 | 0,83% |
| 2012 | 12,29 | 18,06% | 4329 | 15,87% |
| 2011 | 10,41 | 44,78% | 3736 | 43,25% |
| 2010 | 7,19 | 20,23% | 2608 | 18,22% |
| 2009 | 5,98 | -25,99% | 2206 | -27,43% |
| 2008 | 8,08 | 50,47% | 3040 | 48,00% |
| 2007 | 5,37 | 31,62% | 2054 | 29,67% |
| 2006 | 4,08 | 39,25% | 1584 | 37,74% |
| 2005 | 2,93 | | 1150 | |

Наивысшие темпы прироста ВВП и ВВП на душу населения наблюдались в 2006-2008 гг.: в среднем 40,44% и 38,47% соответственно. Такой стремительный рост экономики обусловлен увеличением объема добычи цветных металлов благодаря успешной деятельности монголо-российских совместных предприятий, расширению рынков сбыта, увеличению объемов

экспорта продукции и повышению ее рентабельности вследствие отмены ввозной таможенной пошлины на монгольские товары на территории ЕС.

В 2009 году причиной резкого снижения показателей развития страны (на 25,99% ВВП и на 27,43% ВВП на душу населения) стал мировой экономический кризис и его влияние на реальный сектор и финансово-кредитную систему.

Борьбу с влиянием глобального кризиса правительство Монголии начало с выделения 362 млн. долл. США для поддержки проблемных банков, очутившихся в кризисе ликвидности из-за массового изъятия со счетов сбережений физическими лицами. К началу 2009 г. обанкротились 29 сберегательно-кредитных кооперативов.

На фоне сокращения производства и доходов резко вырос уровень инфляции за первую половину 2008 г. на 32%, что было вызвано удорожанием внутренних цен на импортируемое продовольствие (пшеницы, риса, фруктов и овощей). Инфляцию подстегнул рост в 2007 г. на 62% зарплаты работникам бюджетной сферы и частного сектора.

Последующие 2010-2013 гг. Монголия переживала бум в горнодобывающей промышленности, что отразилось на увеличении значений анализируемых стоимостных показателей. Обратная динамика объемов добычи и экспорта продукции горнодобывающей промышленности на протяжении 2014-2016 гг. и стала причиной снижения ВВП и ВВП в расчете на душу населения в последние года.

Особенностью менталитета ведения бизнеса в Монголии является свобода, независимость, возможность творить [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Поэтому важнейшими показателями, которые характеризуют эффективность бизнеса и определяют потенциал развития страны, являются индекс легкости ведения бизнеса и индекс экономической свободы (табл. 2).

На фоне экономического роста Монголии, динамика показателей, которые характеризуют легкость ведения бизнеса и уровень экономической свободы, является менее обнадеживающей.

Таблица 2

Значение показателей легкости ведения бизнеса
и экономической свободы в Монголии [21]

| Период | Индекс легкости ведения бизнеса | | Индекс экономической свободы | |
|---------------------------|---------------------------------|---------|------------------------------|---------|
| | Значение | Рейтинг | Значение | Рейтинг |
| 2010 | 58,7 | 94 | 60 | 88 |
| 2011 | 58,8 | 96 | 59,5 | 94 |
| 2012 | 60 | 96 | 61,5 | 81 |
| 2013 | 61,8 | 93 | 61,7 | 75 |
| 2014 | 63,2 | 85 | 58,9 | 97 |
| 2015 | 66,6 | 61 | 59,2 | 96 |
| 2016 | 67,3 | 61 | 59,4 | 99 |
| 2017 | 68,2 | 62 | 54,8 | 128 |
| Динамика значения индекса | | | | |

Значение индекса легкости ведения бизнеса за период 2010-2017 гг. имеет динамику к увеличению (значение индекса возросло на 9,5 пункта; в мировом рейтингу Монголия поднялась на 32 позиции), что свидетельствует о благоприятности условий ведения бизнеса. Залогом улучшений условий ведения бизнеса выступило упрощение процедуры налогообложения, повышение ее эффективности и прозрачности. По этому критерию Монголия в рейтинге стран занимает 35 место в мире, опережая США, Германию, Францию, Японию.

Значение индекса экономической свободы, который характеризует свободу бизнеса, торговли, свободу от правительства, налоговую, денежную, финансовую свободу, свободу инвестиций, защиту прав собственности, свободу от коррупции, свобода трудовых отношений, за 2010-2017 гг. снизилось на 5,2 пункта, в следствии чего Монголия опустилась на 40 позиций – на 128-е место в мире. В 2017 году значение индекса составило 54,8, что идентифицирует Монголию как «в основном несвободную страну» [21].

Р. Левис [20] выделил следующие национальные модели лидерства:

1) Британская (лидерство по обстоятельствам). Британские менеджеры дипломатичны, тактичны, спокойны, неофициальны, рациональны, готовы помочь и найти компромисс с партнером.

2) Американская (структурированный индивидуализм). Этот стиль лидерства характеризуется структурированным индивидуализмом, скоростью и энергией.

3) Немецкая (иерархия и консенсус). Немцы считают, что миром управляет порядок, и этот порядок можно достичь, если строго придерживаться соответствующих правил, инструкций и процедур.

4) Французская (автократическая). Статус лидера определяется его происхождением, возрастом, образованием и профессиональной квалификацией, при этом особое внимание уделяется умению выступать публично.

5) Шведская (первый среди равных). Децентрализованный и демократический характер шведского менеджмента поддерживается горизонтальной структурой типичной шведской компании и низкой дистанцией власти.

6) Романская и арабская (кумовство). Статус лидера основан на возрасте, репутации и богатстве, культура управления является автократической, задачи определяются наверху; стратегия и успех очень зависят от социальных и правительственных связей, взаимовыгодного сотрудничества среди правящих семейств.

7) Азиатская (консенсус, модель семьи). Семья является прототипом организации общества. Общество и бизнес должны руководствоваться людьми, которые стоят выше по уровню образования и нравам, а не только на основе благородного происхождения.

Основными личностными качествами народа Монголии является свободолюбие, гибкость, адаптивность, душевность, деликатность, тактичность, а основными ценностями – семья и родители [8, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. В связи с этим можно констатировать, что для

Монголии присуща азиатская национальная модель лидерства и ее особенности, которые отражаются через личностные характеристики лидера и особенности его управления (рис. 1).



Рис. 1. Особенности национальной модели лидерства Монголии

Поскольку для каждой компании присуща своя специфика ведения бизнеса, целесообразным является определение стиля лидерства на микроуровне с учетом концептуальных положений теорий лидерства.

В процессе анализа генезиса теорий лидерства выделяют три ключевых этапа развития этих теорий [10]:

1) донаучные теории лидерства (теория «великого человека»), которые основываются на том утверждении, что человек, который обладает определенным набором личностных черт, будет хорошим лидером независимо от характера ситуации, в которой он находится [2, 10];

2) классические теории лидерства, согласно которым эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а его манерой

поведения по отношению к подчиненным и умением проявлять различное лидерское поведение в зависимости от ситуации [3, 5, 9, 10, 11, 12, 119];

3) современные теории лидерства – теории, которые учитывают личностные характеристики лидера, его манеру поведения и характер ситуации [4, 5, 9, 10, 11, 12, 119].

С другой стороны, изучение сущности понятия лидерства [119] позволило выделить два ключевых аспекта этого понятия:

1) статический – лидерство как «ведущее положение отдельной личности, социальной группы ... обусловленное более эффективными результатами деятельности...»

2) процессный – лидерство как «процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, коллектива, обусловленные индивидуальной инициативой их членов».

С учетом анализа ключевых аспектов понятия лидерства и его теорий можно сделать вывод, что наиболее полно и точно дуализм понятия «лидерство» отражают современные теории. Поэтому они и будут положены в основу разработки методики определения стилей лидерства на микроуровне.

Одним из критериев выбора наиболее эффективного стиля лидерства на микроуровне являются личностные характеристики лидера (статический аспект). Для компаний Монголии, как было определено в результате выделения особенностей национальной модели лидерства, личностными характеристиками лидера являются харизматичность, образованность, компетентность, высокий уровень интеллекта, уравновешенность, тактичность, деликатность, коммуникабельность. Именно этими чертами и должен обладать руководитель в независимости от выбранного стиля лидерства.

Процессный подход к пониманию лидерства при определении стиля поведения требует учитывать конкретную ситуацию, в которой принимаются управленческие решения. Поведение руководства, его предписания в первую очередь зависят от целей компании, стадии ее жизненного цикла. За основу для построения матрицы определения эффективного стиля лидерства взята

классическая модель жизненного цикла компании, которая состоит с этапов становления, роста, зрелости и упадка.

Анализ природы лидерства показывает, что оно происходит из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры [2], поэтому в рамках процессного подхода необходимо учитывать развитие персонала, которое Д. Мартыновым [Ошибка! Источник ссылки не найден.] определяется через уровень компетентностей и мотивации.

Д. Мартынов определяет 4 стадии развития персонала (рис. 2).

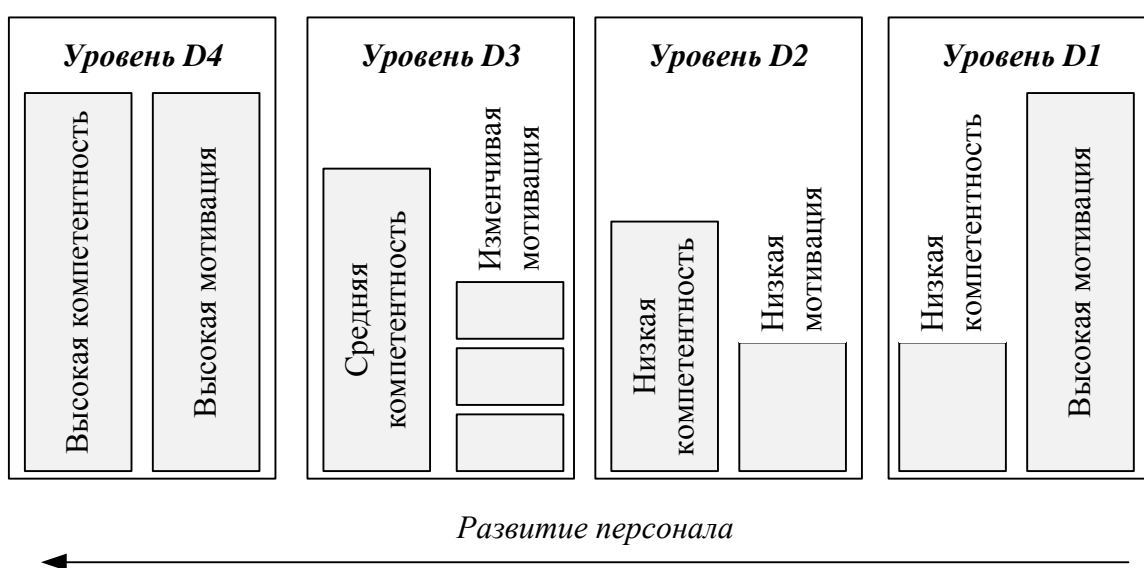


Рис. 2. Стадии развития персонала [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Уровень D1 характеризуется высоким настроем и низкой компетентностью. Этот уровень присущий новым работникам.

Уровень D2 – средняя компетентность. В процессе обучения новых работников их компетентность повышается, но осознание своей низкой квалификации снижает уровень их уверенности и мотивации.

Уровень D3 – средняя-высокая компетентность. Если сотрудник продолжает развиваться, а руководитель помогает ему в этом, то сотрудник становится более осведомленным, но уровень мотивации остается изменчивым.

Уровень D4 характеризуется высокой компетентностью и победным настроем, но удержатся на этом уровне без последующего развития невозможно.

Выбор критериев для определения эффективного стиля лидерства (уровня развития компании и развития персонала) подтверждается типологией стилей лидерства Блейка-Моутон и Херси-Бланшара [6, 7].

Из выше указанного следует, что модель определения наиболее эффективного стиля лидерства на микроуровне имеет вид 3-х мерной матрицы, где оси X, Y, Z отвечают критериям выбора: стадии жизненного цикла компании, стадии развития персонала и личностным характеристикам лидера соответственно. Поскольку для компаний Монголии определены универсальные личностные характеристики лидера, присущие для всех стилей лидерства, то в матрице определения эффективного стиля лидерства градация по оси личностных характеристик лидера (Z) отсутствует.

Для определения уровня развития персонала и этапа жизненного цикла компании предлагается использовать метод анкетирования – психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов – анкета.

Наиболее распространённой теорией лидерства является теория К. Левина, согласно которой выделяется три стиля лидерства: авторитарный (А), демократический (Д) и либеральный (Л) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Такая же типологизация стилей лидерства встречается в источниках [1, 15, 17, 18]. Но для более подробного и точного определения эффективного стиля лидерства для построения матрицы кроме этих базовых стилей (А, Д, Л) использовано и смежные: авторитарно-демократический (А-Д) и либерально-демократический (Л-Д) [22].

При авторитарному стиле лидер обладает властью в достаточном объеме, чтобы навязывать свою волю подчиненным и беспрепятственно воплощать в

жизнь принятые решения, используя административные методы воздействия на подчиненных.

Демократический характеризуется высокой степенью делегирования полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Как правило, решение принимается только после выявления мнения подчиненных. Лидер охотно делится с ними властью, предоставляет возможность проявить инициативу, развивать свои способности. Руководитель делает все для того, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища его одобрения или помощи. Параллельно с этим он создает атмосферу открытости и доверия, при которой подчиненный всегда может обратиться к лидеру за помощью и советом, рассказать о проблемах, которые есть или назревают, посоветоваться.

При либеральном стиле лидерства подчиненным предоставляется большая самостоятельность в работе, в принятии решений; руководитель дает лишь общие установки и время от времени контролирует деятельность исполнителей. Еще этот стиль лидерства называют стилем невмешательства.

Авторитарно-демократический и либерально-демократический стили лидерства занимают промежуточные позиции между соответствующими стилями.

На основе рассмотренных критериев и стилей лидерства разработана матрица определения эффективного стиля лидерства компании, приведена на рис. 3.

| | | | | | |
|---------------------------|----|---|------------|------------|------------|
| Стадии развития персонала | D4 | <i>Д</i> | <i>Л-Д</i> | <i>Л</i> | <i>Д</i> |
| | D3 | <i>А-Д</i> | <i>Д</i> | <i>Д</i> | <i>А-Д</i> |
| | D2 | <i>А</i> | <i>А-Д</i> | <i>А-Д</i> | <i>А</i> |
| | D1 | <i>А</i> | <i>А</i> | <i>А-Д</i> | <i>А</i> |
| | | Становление | Рост | Зрелость | Упадок |
| | | <i>Стадии жизненного цикла компании</i> | | | |

Рис. 3. Матрица определения эффективного стиля лидерства компании

Из представленной матрицы видно, что на этапах становления и упадка предпочтительным стилем лидерства является авторитарный, поскольку на этих этапах необходимо наличие программы реализации мероприятий и четкого руководства, направленного на создание стратегии развития (для этапа становления) или антикризисного управления (для этапа упадка). На этих стадиях жизненного цикла руководство должно контролировать выполнение всех функций, особенно на этапах развития персонала D1 и D2, для которых характерный низкий уровень квалификации работников. Для работников с высоким уровнем компетентностей возможно применение демократического стиля управления с целью поиска оптимальных путей реализации бизнеса и выхода с кризиса.

На этапе роста, когда увеличиваются объемы продаж компании, расширяется клиентская база, набирается новый персонал, работники из опытом работы (уровень D2 – D4) имеют больше возможности для проявления инициативы и творчества. Для них применим стиль лидерства авторитарно-демократический (для работников со средним уровнем компетентностей и низкой мотивацией), демократический (для работников со средним уровнем компетентностей и изменчивой мотивацией), либерально-демократический (для

работников с высоким уровнем компетентностей и высокой мотивацией). Для новичков с низким уровнем компетентностей наиболее эффективным является авторитарный стиль, который предусматривает жесткий контроль за выполнением их функций.

Наибольшую либеральность в действиях персонал имеет на этапе зрелости, когда приветствуется инициативность, креативность, новые идеи по поводу развития компании. На этом этапе жизненного цикла компании целесообразно использовать авторитарно-демократический стиль лидерства для низкоквалифицированных работников, демократический – для среднеквалифицированных и либеральный – для высококвалифицированных.

Реализация представленных в матрице (рис. 3) стилей лидерства в сочетании с образованностью, тактичностью, уравновешенностью лидера позволит достичь максимальной эффективности деятельности компании и развития персонала.

Предложенная матрица позволяет определить эффективные стили лидерства в Монголии в зависимости от уровня развития компании и персонала.

В случае выявления диссонанса между фактическим и эффективным стилями лидерства разрабатывается комплекс мероприятий по переходу с фактического состояния в желаемое.

Выводы и предложения. Проведенный анализ свидетельствует о наличии положительных экономических тенденций и перспектив развития Монголии, но низкий уровень экономической свободы, вызванный неэффективным менеджментом, сдерживает развитие страны в целом и отдельных компаний и организаций в частности. Первоочередным заданием менеджмента компаний является определение эффективного, наиболее действенного стиля лидерства с учетом национальных особенностей и разработка мероприятий по его внедрению. На основе рассмотренных критериев и стилей лидерства разработана матрица определения эффективного

стиля лидерства компаний Монголии, которая учитывает уровень их развития и уровень развития персонала.

Литература:

1. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во. «Юнити», 2002. – 560 с.
2. Вергилес Э. В. Теория лидерства / Вергилес Э.В. – М. : Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2001. – 42 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Дэниел Гоулман ; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 560 с.
5. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства / І. М. Грищенко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2015. – № 1. – С. 111–122.
6. Грудзинская Е. Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий : Учебно-методический материал по программе повышения квалификации «Информационные технологии в управлении учебным и научным процессом». Нижний Новгород, 2006. – 78 с.
7. Дудин М. Н. Менеджмент малого бизнеса (Управление малым предприятием) : учебное пособие / Дудин М. Н., Лясников Н. В., Сенин А. С. – М. : Издательство «Элит», 2016. – 397 с.
8. Жизненный мир Монголии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://ecodelo.org/10756-45_zhiznennyi_mir_mongolii-evraziiskii_mir.
9. Колосков И. А. Современные подходы к теории лидерства / И. А. Колосков // Вестник РМАТ. – 2015. – № 3. – С. 51–57.

10. Крылова Т. А. Развитие теорий лидерства в экономической науке управления / Т. А. Крылова // Экономический журнал. – 2015.– № 1(37). – С. 53–70.
11. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. М. Логунова. – К., 2006. – 256 с.
12. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В. М. Лугова, О. А. Ермоленко // Проблеми економіки. – 2012.– № 1. – С. 64–67.
13. Мартынов Д. Создай свой бизнес: советы для эффективного бизнеса и счастливой жизни / Д. Мартынов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://books.google.com.ua/>.
14. Монголия сейчас [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mongolnov.com/bussines.html>.
15. Науменко Е. С. Стили руководства и их факторы / Е. С. Науменко, В. П. Медведев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.scienceforum.ru/2013/pdf/3695.pdf>.
16. Пол Клейнман : Психология. Люди, концепции, эксперименты / Пол Клейнман [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psixologiya.org/socialnaya/liderstvo/2277-kurt-levin-stili-liderstva.html>.
17. Рязанов В. А. Основы теории управления : курс лекций / В. А. Рязанов. – М. : Академия ГПС МЧС России, 2009. – 240 с.
18. Семиков В. Л. Организационное поведение руководителя : учебное пособие для вузов / В. Л. Семиков. – М.: Академический проект: Гаудеамус, 2004. – 224 с.
19. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 3–24.
20. Lewis R. D. When cultures collide : leading across cultures / Richard D. Lewis. – Boston, London : Nicholas Brealey International, 2006. – 625 p.
21. Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://knoema.ru/>.

22. Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.fineplogic.ru/fplos-445-2.html>.

List of references:

1. Bazarova T. Yu. Upravlenie personalom / T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina. – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : Izd-vo. «Yuniti», 2002. – 560 s.
2. Vergiles E. V. Teoriya liderstva / Vergiles E.V. – M. : Mosk. gos. un-t ekonomiki. statistiki i informatiki, 2001. – 42 s.
3. Vikhanskiy O. S. Menedzhment : uchebnyk / O. S. Vikhanskiy, A. I. Naumov. – M. : Gardariki, 2001. – 528 s.
4. Goulman D. Emotsionalnyy intellekt. Pochemu on mozhet znachit bolshe. chem IQ / Deniyel Goulman ; per. s angl. A. P. Isayevoy. – M. : Mann. Ivanov i Ferber, 2013. – 560 s.
5. Grishchenko I. M. Teoretiko-metodologichni zasady liderstva / I. M. Grishchenko // Naukovi rozvidki z derzhavnogo ta munitsipalnogo upravlinnya. – 2015. – № 1. – S. 111–122.
6. Grudzinskaya E. Yu. Effektivnoye liderstvo v upravlenii chelovecheskimi resursami s ispolzovaniyem informatsionnykh tekhnologiy : Uchebno-metodicheskiy material po programme povysheniya kvalifikatsii «Informatsionnyye tekhnologii v upravlenii uchebnym i nauchnym protsessom». Nizhniy Novgorod, 2006. – 78 s.
7. Dudin M. N. Menedzhment malogo biznesa (Upravleniye malym predpriyatiyem) : uchebnoye posobiye / Dudin M. N., Lyasnikov N. V., Senin A. S. – M. : Izdatelstvo «Elit», 2016. – 397 s.
8. Zhiznenny mir Mongolii [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : https://ecodelo.org/10756-45_zhiznennyi_mir_mongolii-evraziiskii_mir.
9. Koloskov I. A. Sovremennyye podkhody k teorii liderstva / I. A. Koloskov // Vestnik RMAT. – 2015. – № 3. – S. 51–57.
10. Krylova T. A. Razvitiye teoriy liderstva v ekonomicheskoy nauke upravleniya / T. A. Krylova // Ekonomicheskij zhurnal. – 2015. – № 1(37). – S. 53–70.

11. Logunova M. M. Sotsialno-psikhologichni aspekti upravlinskoi diyalnosti / M. M. Logunova. – K., 2006. – 256 s.
12. Lugova V. M. Napryami rozvitku liderskoi kompetentnosti kerivnikov ukrainskikh pidpriemstv / V. M. Lugova, O. A. Ermolenko // Problemi ekonomiki. – 2012. – № 1. – S. 64–67.
13. Martynov D. Sozday svoy biznes: sovety dlya effektivnogo biznesa i schastlivoy zhizni / D. Martynov [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <https://books.google.com.ua/>.
14. Mongoliya seychas [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <http://www.mongolnov.com/bussines.html>.
15. Naumenko E. S. Stili rukovodstva i ikh faktory / E. S. Naumenko, V. P. Medvedev [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <https://www.scienceforum.ru/2013/pdf/3695.pdf>.
16. Pol Kleynman : Psikhologiya. Lyudi. kontseptsii. eksperimenty / Pol Kleynman [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <http://psixologiya.org/socialnaya/liderstvo/2277-kurt-levin-stili-liderstva.html>.
17. Ryazanov V. A. Osnovy teorii upravleniya : kurs lektsiy / V. A. Ryazanov. – M. : Akademiya GPS MChS Rossii. 2009. – 240 s.
18. Semikov V. L. Organizatsionnoye povedeniye rukovoditelya : uchebnoye posobiye dlya vuzov / V. L. Semikov. – M. : Akademicheskiiy proyekt: Gaudeamus. 2004. – 224 s.
19. Filonovich S. R. Teorii liderstva v menedzhmente : istoriya i perspektivy / S. R. Filonovich // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2003. – № 2. – S. 3–24.
20. Lewis R. D. When cultures collide : leading across cultures / Richard D. Lewis. – Boston, London : Nicholas Brealey International, 2006. – 625 p.
21. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <https://knoema.ru/>.
22. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa : <http://www.fineplogic.ru/fplos-445-2.html>.